

EVALUASI STRATEGI PADA CV MEGA JAYA MENGGUNAKAN *SERVO ANALYSIS*

Oscar Matioson

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : matiosonoscar@gmail.com

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui strategi yang digunakan oleh perusahaan yang bergerak pada industri alas kaki saat ini dan mengevaluasi strategi tersebut. Kondisi politik yang kurang kondusif dan penurunan laju perekonomian di Indonesia sangatlah mempengaruhi perkembangan hampir seluruh industri di Indonesia, salah satunya industri alas kaki, dan salah satu perusahaan yang bergerak pada industri alas kaki adalah CV Mega Jaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh CV Mega Jaya saat ini dan mengevaluasi strategi tersebut dengan menggunakan *SERVO Analysis*. Dalam proses pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling*, kemudian pengujian keabsahan data yang didapatkan menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, saat ini perusahaan menggunakan *cost leadership strategy-best value*. Berdasarkan *SERVO Analysis*, strategi bersaing yang digunakan oleh perusahaan saat ini masih relevan.

Kata Kunci – strategi bersaing, *SERVO Analysis*

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan GDP Indonesia pada kuartal pertama tahun 2015 menurun menjadi 4.71% , atau mengalami penurunan 0.18% dari kuartal keempat tahun 2014 sebesar 5.01% dan kuartal pertama tahun 2014 (5.14%). Pertumbuhan pada kuartal pertama tahun 2015 merupakan tingkat yang terendah sejak kuartal ketiga tahun 2009, dan berada dibawah ekspektasi pasar (TheJakartaPost.com, 2015). Menurunnya laju perkenomomian ini ikut mem-berikan dampak pada daya beli masyarakat Indonesia. Karena konsumsi masyarakat menurun, sehingga menyebabkan permintaan produksi pun ikut turun.

Melemahnya ekonomi dan menurunnya daya beli masyarakat jelas akan sangat mempengaruhi industri-industri di Indonesia, hampir seluruh industri di Indonesia mengalami penurunan, salah satunya adalah industri alas kaki. Lesunya ekonomi di kuartal I-2015 memberi dampak negatif industri alas kaki. Terjadi penurunan yang sangat luar biasa, dari Januari sampai April terjadi penurunan penjualan 40% dibanding (periode yang sama) tahun lalu. Penjualan yang turun seiring dengan daya beli masyarakat yang juga tidak menunjukkan tren positif pada periode kuartal satu ini, memaksa perusahaan untuk menahan stok di gudang, karena tak ada penjualan (finance.detik.com, 2015). Dengan melemahnya dan menurunnya daya beli masyarakat maka permintaan atas produk alas kaki akan menurun.

Oleh karena penurunan permintaan produksi yang dikarenakan perubahan yang terjadi ditambah banyaknya pesaing pada industri alas kaki, maka perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan lingkungan dan berusaha untuk merumuskan dan menjalankan strategi yang tepat dalam menghadapi masalah tersebut. Menurut Thompson, Gamble

dan Strickland (2004, p.3) strategi adalah tindakan dan pendekatan bisnis yang kompetitif yang digunakan oleh manajer untuk menjaga posisi pasar, menarik dan memuaskan pelanggan, sukses dalam bersaing, melakukan operasional, dan mencapai tujuan organisasi.

Setelah mengetahui strategi bersaing yang digunakan oleh CV Mega Jaya, maka akan dilakukan evaluasi atas strategi tersebut. Evaluasi dilakukan untuk mnegetahui tingkat revelansi strategi bersaing yang dimiliki oleh perusahaan atas kondisi persaingan yang sekarang dihadapi perusahaan dan juga kondisi lingkungan dimana perusahaan bersaing. Peneliti melakukan evaluasi strategi perusahaan menggunakan *SERVO Analysis*. *SERVO Analysis* adalah alat diagnosa manajemen yang digunakan untuk membangun dan menilai keputusan strategis dan inisiatif yang dimiliki oleh perusahaan (Fleisher & Bensoussan, 2015). Dengan menggunakan *SERVO Analysis*, perusahaan dapat menilai tingkat konsistensi atau “*fit*” dengan meneliti hubungan dan interaksi antar kelima elemen utama dari *SERVO*, yaitu *strategy*, *environment*, *resource*, *value* dan *organization*. Tingkat kesesuaian ini diukur dengan menggunakan *SERVO grid* dimana di dalam *SERVO grid* ini terdapat dua tahap yang digunakan untuk menggolongkan tingkat kesesuaian. Tahap pertama yaitu adalah menilai kekuatan dari *fit* masing-masing elemen. Kekuatan tersebut dapat digolongkan menjadi 3 jenis, yaitu: *tight fit*, *medium fit* dan *loose fit*.

Tingkat kesesuaian ini akan mengalami perubahan secara terus menerus seiring berjalannya waktu. Tahap kedua yaitu mengukur tingkat kecepatan perusahaan dalam upaya menciptakan *fit* di dalam perusahaan. Perubahan tersebut dapat di bedakan menjadi beberapa jenis, yaitu : *early fit*, *normal fit* dan *delayed fit* (Fleisher & Bensoussan, 2015). Dari *SERVO Analysis* ini akan memunculkan penilaian apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan masih relevan atau tidak dengan kondisi lingkungan yang ada saat ini. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan yaitu bagaimanakah evaluasi strategi pada CV Mega Jaya ? Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini untuk mendiskripsikan strategi yang digunakan perusahaan saat ini, dan untuk mengevaluasi strategi yang digunakan oleh CV Mega Jaya.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus dan alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. (Maleong, 2013).

Dalam menentukan narasumber digunakan metode *purposive sampling* dimana pengambilan sampel sumber data dengan berdasarkan pada pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2008). Narasumber yang dipilih adalah direktur utama, manajer pemasaran dan manajer produksi dari CV Mega Jaya.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dimana data kualitatif merupakan data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Data ini berupa keterangan-keterangan seperti sejarah perusahaan, perencanaan serta strategi yang dilakukan untuk memasarkannya (Moleong, 2013).

Sumber data penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara para narasumber yang telah ditentukan, sedangkan data sekunder penelitian berasal dari visi & misi perusahaan, profil perusahaan, dan struktur organisasi perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode wawancara. Wawancara adalah teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah informan sedikit atau kecil (Sugiyono, 2008).

Dalam proses analisis data, peneliti menggunakan definisi dari Moleong (2002) dimana analisis data terdiri dari proses menelaah data, mereduksi data, kategorisasi, pemeriksaan keabsahan data dan penafsiran data. Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dimana triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu sumber informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2002).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Perusahaan

Strategi digunakan oleh CV Mega Jaya lebih masuk kearah *Cost Leadership Strategy -Best Value*, yang berarti perusahaan menawarkan produk dengan harga yang murah dengan kualitas terbaik yang bisa didapatkan dengan harga tersebut. Strategi ini membantu CV Mega Jaya dalam memiliki ketahanan dengan para pesaing perusahaan, dikarenakan kualitas produk yang dimiliki pesaing pada harga yang sama memiliki kualitas yang lebih rendah. Dalam penekanan biayanya, CV Mega Jaya memiliki *supplier* bahan baku yang menawarkan harga yang rendah dengan kualitas yang baik di luar negeri. Selain itu CV Mega Jaya juga melakukan pembelian bahan baku dengan jumlah yang sangat besar dalam sekali pembelian, dengan begitu perusahaan mendapat potongan harga yang dapat mempermurah kembali biaya produksi perusahaan.

2. SERVO Analysis

Dalam mengevaluasi strategi yang ada di dalam CV Mega Jaya dapat menggunakan *SERVO Analysis* yang terdiri dari *Strategy, Environment, Resource, Values* dan *Organization*.

A. Strategy

Strategi merupakan kumpulan dari beberapa keputusan kompetitif dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk merespon kepada lingkungan sekitar perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk mencapai posisi terbaik dari sumber daya dan kemampuan yang sekarang miliki perusahaan

untuk mengamankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu. Terdapat empat elemen yang berhubungan dengan strategi, yaitu :

a. Goals

CV Mega Jaya dalam menjalankan bisnisnya memiliki visi yang dipegang, yaitu : “Menjadi perusahaan yang menguasai market sepatu dan sandal wanita, baik sebagai *supplier* sepatu dan sandal terbesar di Matahari juga menjadi *brand* sepatu nasional”. Sedangkan misi dari CV Mega Jaya adalah meningkatkan & menjaga kesejahteraan sumber daya manusia yang dimiliki dan menjaga & meningkatkan kualitas produk yang dimiliki. Para manajer puncak juga berharap agar perusahaan terus menjadi kreatif dan inovatif sehingga perusahaan dapat terus menguasai industri ini, pendapatan & profitabilitas perusahaan terus berkembang, meningkatnya kualitas produk yang dimiliki perusahaan dan memperluas pangsa pasar dari perusahaan

b. Scope

CV Mega Jaya merupakan perusahaan yang memproduksi dan menawarkan produk berupa sandal dan sepatu khususnya untuk wanita. Namun yang menjadi target utama dari CV Mega Jaya adalah sandal dan sepatu wanita pada usia 17 hingga 30 tahun. Perusahaan menjual produk sandal dan sepatu wanita kepada toko-toko besar dan *department store* yang berada di seluruh provinsi Indonesia. Dalam pendistribusian produk, produk perusahaan sudah tersebar hampir diseluruh kawasan di Indonesia.

c. Competitive Basis

Dalam upaya memenangkan persaingan pada industri alas kaki, perusahaan menawarkan produk dengan kualitas yang bagus namun memiliki harga yang lebih rendah dibandingkan oleh para pesaing perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini dapat dilakukan karena CV Mega Jaya mendapatkan *supplier* dari luar negeri yang mampu memberikan bahan baku dengan harga yang murah. Selain menawarkan harga yang murah, CV Mega Jaya juga terus mencoba untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dan menghasilkan produk baru yang belum ada dipasaran sehingga menjadi *trend setter* pada industri ini. Untuk menjaga kualitas, CV Mega Jaya memiliki divisi khusus yang bernama divisi *finishing*. Hal ini dilakukan untuk terus menjaga kualitas dan nama baik perusahaan. Selain itu perusahaan dalam mempertahankan kualitas produk juga menjaga performa dari mesin yang dimiliki perusahaan dengan terus melakukan perawatan dan pemeriksaan mesin setiap bulannya, serta meningkatkan dan menjaga kesejahteraan para karyawan perusahaan sehingga karyawan akan loyal dan akan menghasilkan produk yang lebih berkualitas.

d. Business Model

CV Mega Jaya memiliki peraturan-peraturan dan standar operasional dalam peng-operasionalan perusahaan, hal ini digunakan untuk menjamin proses kerja perusahaan, keselamatan karyawan dan produk yang dihasilkan. Dalam pengoperasionalan perusahaan, CV Mega Jaya menggunakan *in-house* maupun *out-sourced* dalam memproduksi produk perusahaan. Pada produksi *in-house* perusahaan, CV Mega Jaya memiliki ratusan karyawan dalam menghasilkan sepatu dan sandal wanita. Sedangkan sumber produksi *out-sourced* yang dimiliki perusahaan dibagi menjadi dua, dalam negeri dan luar negeri. Sumber produksi *out-sourced* dalam negeri yang dimiliki perusahaan adalah perusahaan-perusahaan dan para pengerajin yang dibina oleh perusahaan, sedangkan sumber produksi *out-sourced* luar negeri yang dimiliki perusahaan

adalah perusahaan-perusahaan sepatu dan sandal yang berada di *China*.

B. *Environment*

Lingkungan yang diteliti peneliti dibagi menjadi dua, yaitu : lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkukanan eksternal perusahaan diteliti menggunakan PEST, sedangkan lingkungan internal perusahaan diteliti menggunakan fungsi bisnis perusahaan.

1. Lingkungan Eksternal

a. *Politic*

Bagi CV Mega Jaya kebijakan pajak dari pemerintah cukup memberatkan perusahaan, dikarenakan jumlah pajak yang ditanggungkan kepada perusahaan cukup besar & memberatkan dan hal ini menghambat perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar. Walaupun perusahaan merasa keberatan, namun kewajiban tersebut masih dapat dipenuhi. Dari sisi UMR yang ditetapkan oleh pemerintah sangatlah memberatkan perusahaan, karena biaya upah yang cukup tinggi. Hal ini jelas dapat mengganggu kinerja dari perusahaan dan juga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan membayar karyawan.

Jika dilihat dari sisi kurang kondusifnya kondisi politik di Indonesia, perusahaan merasa kondisi seperti ini menyulitkan perusahaan untuk berkembang karena tingginya ketidakpastian.

b. *Economic*

Nilai tukar rupiah, khususnya terhadap RMB China, merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi CV Mega Jaya dalam menjalankan bisnisnya, hal ini dikarenakan CV Mega Jaya memiliki *supplier* bahan baku maupun produk jadi *China*. Jika kurs Rupiah Indonesia terhadap RMB China melemah, maka CV Mega Jaya tidak dapat memproduksi produk dengan harga yang murah lagi. Peningkatan bunga bank tidak terlalu memengaruhi kinerja perusahaan, hal ini dikarenakan dalam pembiayaan perusahaan, perusahaan sebagian besar melakukan pembiayaan menggunakan kas perusahaan.

Sedangkan menurunnya pertumbuhan ekonomi Indonesia sangat mempengaruhi perusahaan karena menyebabkan daya beli masyarakat menurun, dan dengan menurunnya daya beli masyarakat menyebabkan penjualan produk-produk di Indonesia ikut menurun, salah satunya adalah penjualan produk alas kaki.

c. *Social*

CV Mega Jaya sangatlah memperhitungkan gaya hidup dan *trend* dalam memproduksi produk mereka. CV Mega Jaya sendiri lebih memfokuskan produk untuk kalangan menengah bawah, dengan menurunnya daya beli masyarakat, hal ini jelas sangatlah mempersulit kalangan menengah bawah untuk membeli produk perusahaan. *Trend* merupakan sebuah keharusan bagi CV Mega Jaya dan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak pada bidang *fashion*. CV Mega Jaya harus dapat mengikuti *trend* yang terdapat di masyarakat bahkan menjadi *trend setter* jika ingin dapat bertahan dan berkembang. Sedangkan Budaya di Indonesia tidak terlalu menjadi fokus bagi perusahaan, hal ini dikarenakan budaya di Indonesia tidak terlalu memiliki dampak atas preferensi masyarakat Indonesia.

d. *Technological*

Teknologi memang sangatlah membantu operasional dari perusahaan, namun bagi CV Mega Jaya teknologi yang dibutuhkan tidak terlalu banyak. Hal ini dikarenakan CV

Mega Jaya merupakan perusahaan yang bergerak di industri alas kaki yang dimana tidak memerlukan mesin dan teknologi yang sangat canggih dalam melakukan proses produksi, namun lebih berfokus pada kemampuan dan keterampilan manusia dalam membuat sepasang sepatu dan sandal. Namun diluar dari bagian produksi, CV Mega Jaya melakukan perubahan teknologi untuk mempermudah perusahaan dalam bekerja. Beberapa perubahan teknologi yang terjadi di luar produksi adalah penggunaan komputer, internet dan sistem informasi sehingga mendukung kinerja perusahaan.

2. Lingkungan Internal

a. Fungsi Pemasaran

Produk yang diproduksi CV Mega Jaya adalah sepatu dan sandal khususnya untuk wanita dari usia anak-anak hingga untuk ibu-ibu, namun yang menjadi fokus utama perusahaan adalah pada umur 17 hingga 30 tahun. Dalam menjual produknya, CV Mega Jaya mempekerjakan total 19 orang pada bagian pemasaran untuk me-nawarkan produk-produk kepada toko-toko dan *department-department store* besar di Indonesia. Perusahaan tidak menggunakan promosi ataupun iklan baik di media cetak maupun media elektronik, namun CV Mega Jaya melakukan pencetakan kalender setiap tahunnya yang didalamnya berisi gambar-gambar dari produk yang dimiliki perusahaan. Dalam merencanakan sebuah produk baru, CV Mega Jaya mengutamakan kenyamanan & kualitas produk, kemudian baru melihat biaya produksi dan harga jual produk. Dalam pendistribusian produk, produk CV Mega Jaya sudah tersebar hampir diseluruh wilayah Indonesia.

b. Fungsi Keuangan

CV Mega Jaya dalam perkembangan keuangan mengalami perkembangan yang sangatlah pesat pada tahun sejak tahun 2008. Penjualan produk CV Mega Jaya meningkat lebih dari 100% tiap tahunnya hingga tahun 2013. Hal ini dikarenakan bapak Antonio sebagai Direktur Utama mengeluarkan beberapa kebijakan-kebijakan, salah satunya adalah merubah pembagian pemasaran berdasarkan wilayah menjadi pembagian pemasaran berdasarkan merek. Perkembangan keuangan dan penjualan CV Mega Jaya dari tahun 2008 hingga tahun 2013 berkembang lebih dari 600%. Kemudian setelah dari tahun 2013 hingga tahun 2014, perkembangan keuangan perusahaan sudah tidak setinggi sebelumnya, hal ini dikarenakan perusahaan sudah mencapai titik maksimal. Dalam mengelola keuangannya, perusahaan mempekerjakan *consultant* keuangan sehingga pengalokasian keuangan perusahaan dapat dilakukan secara maksimal.

c. Fungsi Produksi

Dalam memproduksi produk perusahaan, CV Mega Jaya memiliki beberapa mesin dalam memproduksi sepatu dan sandal. Mesin-mesin yang dimiliki perusahaan adalah mesin jahit, mesin plong, mesin press, mesin lipat, mesin paku dan mesin conveyor kecil. Mesin yang digunakan oleh CV Mega Jaya tidak terlalu banyak, hal ini dikarenakan dalam memproduksi sepatu tidak terlalu membutuhkan banyak mesin, namun lebih mementingkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam memproduksi sepatu. Mesin-mesin tersebut diperiksa dan dirawat secara rutin, untuk tidak menurun kualitas produk dan tidak menghambat proses produksi perusahaan.

CV Mega Jaya memiliki kapasitas produksi kurang lebih 700 ribu pasang per tahunnya, jumlah tersebut tidak dibagi rata tiap bulannya. Pada bulan-bulan tertentu, seperti dua bulan sebelum lebaran, kapasitas produksi perusahaan bisa tiga hingga empat kali lipat lebih banyak dibandingkan bulan-bulan biasa. Sedangkan dalam menjaga kualitas produk

AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

perusahaan, CV Mega Jaya memiliki *quality control* pada masing-masing bagian produksi. CV Mega Jaya tidak menginginkan produk yang diproduksi memiliki jahitan yang salah sampai adanya lem yang timbul karena terlalu berlebihan.

d. Fungsi Penelitian dan Pengembangan

Dalam penelitian dan mengembangkan sebuah produk baru, CV Mega Jaya memiliki sebuah divisi khusus yang bernama divisi *design*. Pada divisi *design* ini, para tukang mode akan menggambar model produk yang terbaru dan sesuai dengan *trend* yang ada bahkan menghasilkan model yang masih belum ada di pasaran. Dalam menentukan *design* produk, CV Mega Jaya biasanya melihat dari majalah *fashion* hingga melakukan penelitian di toko-toko sepatu dan sandal produk lain.

e. Fungsi Sistem Manajemen Informasi

Dalam mendapatkan informasi-informasi mengenai perkembangan produk dan industri, CV Mega Jaya biasanya mendapatkannya dari internet, pameran hingga buku mode. Informasi yang biasanya dicari oleh CV Mega Jaya adalah mengenai model-model dari produk sepatu dan sandal. Setelah mendapatkan informasi yang dibutuhkan, para manajer puncak CV Mega Jaya akan melakukan rapat untuk membahas informasi ini. Setelah seluruh manajer puncak menerima informasi tersebut dan menyetujuinya, maka akan diteruskan ke bagian *design* untuk dibentuk menjadi produk baru. Sedangkan dalam mengelola informasi gudang dan pembelian serta produksi, CV Mega Jaya memiliki sebuah program di *computer* pada kantor maupun pada gudang yang saling berhubungan. Ketika informasi *order* dari bagian pemasaran diteruskan pada bagian produksi dan keuangan. Bagian produksi akan memasukkan *order* tersebut dan akan melakukan kegiatan produksi atas *order* tersebut, sedangkan informasi yang diterima pada bagian keuangan akan dilakukan pencatatan *order* untuk mengeluarkan nota tagihan kepada *customer*.

C. Resource

1. Financial Resources

Sumber daya keuangan merupakan elemen yang sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Modal kerja perusahaan berasal dari modal sendiri dan pinjaman dari *bank*. Namun dalam penggunaannya, sebagian besar modal berasal dari modal pribadi. Dalam proses pengelolaan keuangan, CV Mega Jaya memiliki divisi keuangan yang membantu perusahaan dalam mengelola keuangan perusahaan. Divisi keuangan terdiri dari manajer keuangan yang membawahi bagian *stock*, nota, utang-piutang dan kasir. Masing bagian tersebut memiliki tanggung jawabnya masing-masing.

2. Human Resources

Sumber manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan karena sumber daya manusia yang menjalankan kegiatan bisnis perusahaan, oleh karena itu CV Mega Jaya selalu mengutamakan kesejahteraan para karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari gaji karyawan perusahaan yang diberikan minimal UMR, terdapat bonus-bonus pada akhir tahun, adanya tradisi buka bersama untuk mempererat kebersamaan, adanya asuransi kesehatan karyawan dan pemberian fasilitas-fasilitas kendaraan. Dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, CV Mega Jaya memiliki beberapa peraturan dan standar kerja baik secara tertulis maupun tidak tertulis dalam kegiatan bisnis perusahaan.

Dalam menentukan kepegawaian, pada bagian produksi perusahaan tidak memerlukan karyawan dengan pendidikan yang tinggi, dikarenakan pada bagian produksi lebih mengutamakan keterampilan dan ketelitian dalam memproduksi sepasang sepatu. Pada bagian pemasaran, perusahaan juga tidak memerlukan karyawan dengan tingkat pendidikan yang tinggi. CV Mega Jaya dalam mempekerjakan para karyawan pada bagian pemasaran lebih melihat kepada pengalaman dan *track record* karyawan tersebut. Sedangkan pada bagian keuangan, CV Mega Jaya mengharuskan karyawan untuk memiliki pendidikan minimal D3 pada bagian keuangan. Hal ini dikarenakan dalam melakukan pembukuan harus memiliki pendidikan yang khusus dan ketelitian.

3. Pysical Resources

Dalam menunjang kegiatan bisnis perusahaan sehari-hari, perusahaan membutuhkan aset-aset operasional yang berkaitan dengan kemampuan fisik perusahaan. CV Mega Jaya memiliki beberapa CCTV, *finger print scan* untuk absensi, komputer sampai printer dalam menunjang kegiatan bisnis perusahaan di kantor. Sedangkan pada bagian gudang dan bagian pabrik dilengkapi beberapa CCTV, mesin-mesin dengan ukuran kecil hingga besar, alat absensi dan beberapa kendaraan untuk mengangkut bahan baku dan produk perusahaan. CV Mega Jaya memiliki gudang, pabrik dan kantor yang seluruhnya bertempat di wilayah Surabaya. Mesin-mesin yang dimiliki oleh CV Mega Jaya beberapa diantaranya adalah mesin jahit, mesin plong, mesin press, mesin lipat, mesin paku dan mesin *conveyor* kecil.

4. Intangible Resources

CV Mega Jaya memiliki beberapa merek dibawah naungannya, seperti Bettina Shoes, Arlene, Inside, Alseno, Charlotte, Clarette dan Tony Perotti. Selain itu reputasi CV Mega Jaya atas produk-produk yang dimiliki cukup bagus, banyak *customer* dan konsumen dari perusahaan menyatakan bahwa produk yang dimiliki CV Mega Jaya sangatlah nyaman di kaki pengguna, hal ini dikarenakan CV Mega Jaya dalam memproduksi produknya memang berupaya untuk menciptakan produk yang nyaman di kaki dan indah di mata.

D. Values

Nilai yang terdapat di dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis sebuah perusahaan, oleh karena itu penting bagi perusahaan memperhatikan nilai-nilai tersebut. Sejak awal berdirinya perusahaan, Bapak Antonio sudah menanamkan nilai kekeluargaan di dalam perusahaannya. CV Mega Jaya juga memiliki nilai yang mendasar seperti *sense of belonging*, kedisiplinan kerja, kejujuran dan semangat kerja. Namun nilai yang sangat diperhatikan dan diinginkan oleh CV Mega Jaya adalah *sense of belonging*. CV Mega Jaya menginginkan seluruh karyawan perusahaan memiliki *sense of belongin* terhadap perusahaan. Maksud dari *sense of belonging* adalah, CV Mega Jaya menginginkan seluruh karyawan perusahaan untuk merasa ikut memiliki perusahaan bersama-sama. Dengan begitu para karyawan akan ikut bertanggung jawab atas performa perusahaan dan ingin terus berusaha memajukan perusahaan. Dalam memberikan pengarahannya atas nilai-nilai tersebut, CV Mega Jaya sering melakukan *meeting* bagi para manajer puncak mengenai nilai-nilai yang dipegang dan melakukan *briefing* kepada para karyawan perusahaan.

E. Organization

Dalam hal budaya, CV Mega Jaya sendiri memang tidak memiliki budaya yang khusus, namun CV Mega Jaya memiliki tradisi upacara buka bersama setiap bulan puasa bersama manajer puncak perusahaan dan karyawan perusahaan tiap tahunnya.

Dalam kepemimpinan, Direktur Utama CV Mega Jaya merupakan pribadi yang sangatlah pintar, berwibawa, tegas, bijaksana dan sangat bersahabat. Beliau selalu menjaga hubungan baik dengan para karyawan perusahaan, beliau juga sering memberikan motivasi-motivasi kepada para karyawan dan jarang untuk memarahi para karyawan. Dalam memimpin perusahaan, para manajer puncak juga memberlakukan *reward and punishment*.

Dalam staffing, perusahaan melakukan perekrutan karyawan baru, CV Mega Jaya menggunakan media koran dalam melakukan perekrutan. Pada bagian produksi, karyawan lama biasanya akan memperkenalkan teman sekampungnya yang memiliki pengalaman dalam memproduksi sepatu dan sandal. Setelah datang, calon karyawan baru tersebut akan di-test untuk menghasilkan sebuah sepatu. Jika hasil sepatu yang dibuat rapi dan bagus, maka karyawan tersebut akan diterima kerja. Sedangkan pada calon karyawan bagian keuangan dan pemasaran akan di interview terlebih dahulu dan akan menanyakan tingkat pendidikan, track record dan pengalaman yang dimiliki atas bidang yang diinginkan. Untuk pelamar bagian keuangan pendidikan terakhir yang diminta minimal adalah D3 dan memiliki pengalaman minimal 1 tahun, sedangkan untuk pelamar bagian pemasaran tidak mengharuskan pelamar memiliki pendidikan akhir yang tinggi namun lebih diutamakan kemampuan menawarkan barang dan memiliki pengalaman yang cukup lama sebagai seorang salesman. Setelah diterima calon karyawan akan diberikan trial tiga bulan terlebih dahulu, setelah lulus karyawan baru tersebut akan diberi pembinaan terlebih dahulu oleh masing-masing kepala bagian.

Dalam struktur organisasi, CV Mega Jaya memiliki struktur yang jelas, walaupun perusahaan tidak memiliki skema struktur perusahaan yang tertulis. Struktur perusahaan yang digunakan oleh CV Mega Jaya disusun menggunakan metode fungsional, yang berarti disusun berdasarkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan. CV Mega Jaya dipimpin oleh direktur utama yang kemudian membawahi tiga divisi, yaitu : divisi operasional atau produksi, divisi pemasaran dan divisi keuangan.

Dalam sistem perusahaan, kegiatan yang dilakukan oleh CV Mega Jaya dibagi menjadi dua, yaitu kegiatan primer dan kegiatan sekunder. Kegiatan primer atau utama perusahaan adalah kegiatan produksi dan pemasaran perusahaan. Kegiatan sekunder atau pendukung perusahaan adalah pelatihan sumber daya manusia dan penyebaran *survey* ke para *customer* perusahaan. kegiatan sekunder perusahaan sangatlah mempengaruhi kegiatan utama dari perusahaan, karena memiliki hubungan yang sangat saling mempengaruhi.

3. Penerapan Analisis SERVO

Setelah melakukan analisa terhadap kelima elemen SERVO, langkah selanjutnya adalah menerapkan analisis SERVO. Langkah-langkahnya adalah:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, CV Mega Jaya berupaya untuk mencapai visi dari perusahaan. Visi dari CV

Mega Jaya adalah “Menjadi perusahaan yang menguasai market sepatu dan sandal wanita, baik sebagai *supplier* sepatu dan sandal terbesar di Matahari juga menjadi *brand* sepatu nasional”. Visi dari perusahaan dapat tercapai didukung dengan misi-misi yang dimiliki perusahaan, yaitu: meningkatkan & menjaga kesejahteraan sumber daya manusia yang dimiliki dan menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang dimiliki. CV Mega Jaya memiliki ratusan sumber daya manusia yang berpengalaman dan memiliki kemampuan yang dibutuhkan pada bagiannya masing-masing. CV Mega Jaya juga memiliki mesin-mesin yang dibutuhkan perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan, seperti mesin lipat, mesin jahit, mesin plong, mesin *press*, mesin paku dan mesin *conveyor* kecil.

Dalam penyampaian nilai kepada para *customer* dan konsumen perusahaan, CV Mega Jaya selalu memperhatikan kualitas, kenyamanan dan penetapan harga yang murah dan terjangkau. Dalam memenuhi permintaan produk yang murah namun berkualitas, perusahaan melakukan pembelian bahan baku di *China*, dimana bahan baku sepatu dan sandal disana jauh lebih murah jika dibandingkan dengan harga bahan baku di Indonesia. Untuk menjaga kualitas produknya, CV Mega Jaya secara rutin memberikan pengarahan dan pelatihan kepada karyawan di bagian produksi. Untuk perkembangan keuangan perusahaan, terjadi peningkatan lebih dari 600% pada tahun 2008 hingga 2013. Sedangkan pada 2013 hingga 2015, masih terjadi perkembangan keuangan perusahaan namun sudah tidak setinggi tahun-tahun sebelumnya dikarenakan kurang kondusifnya perekonomian di Indonesia.

2. Menilai strategi yang digunakan saat ini dan apakah perubahan perlu dilakukan.

	S	E	R	V	O
S	XXX	T/e	T/n	M/n	T/n
E	T/e	XXX	M/n	M/n	M/n
R	T/e	T/e	XXX	T/n	T/n
V	M/n	T/n	T/n	XXX	T/n
O	T/e	T/n	T/n	T/n	XXX

a) Hubungan *Strategy* terhadap *Environment* : *tight fit*, *early fit*

Goal yang dimiliki CV Mega Jaya, yang berfokus pada visi dan misi perusahaan, memiliki fungsi sebagai pedoman perusahaan dalam kegiatan bisnis perusahaan dan menghadapi persaingan yang ada. Visi perusahaan berfokus pada menguasai pasar sepatu dan sandal wanita di Indonesia, sedangkan misi perusahaan sendiri berfokus peningkatan kualitas dan sumber daya serta kesejahteraan karyawan.

Dari *scope*, CV Mega Jaya memproduksi produk sandal dan sepatu wanita baik dari usia kanak-kanak hingga dewasa, namun lebih memfokuskan untuk umur 17 hingga 30 tahun. *Customer* yang dituju CV Mega Jaya adalah toko-toko sepatu dan beberapa *department store* di Indonesia dan perusahaan telah mendistribusikan produknya ke seluruh kawasan Indonesia.

Dari *competitive basis*, CV Mega Jaya menawarkan produk yang berkualitas namun dengan harga yang murah. Sedangkan *business model*, perusahaan memproduksi produk baik secara *in-house* maupun *outsourced*.

Dalam menghadapi perubahan, CV Mega Jaya selalu memberikan pelatihan dan pengarahan untuk mendukung sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. CV Mega Jaya juga selalu melakukan penetapan harga melihat kondisi

persaingan dan ekonomi Indonesia. Untuk itu, diberikan penilaian *tight fit* dan *early fit* kepada hubungan elemen *strategy* dengan *environment* dikarenakan memiliki tujuan yang jelas, dan *scope*, *competitive basis* dan *business model* mendukung lingkungan internal perusahaan.

b) Hubungan *Strategy* terhadap *Resources* : *tight fit*, *normal fit*

Karyawan CV Mega Jaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dituntut bekerja sesuai dengan visi dan misi perusahaan, perusahaan juga selalu berusaha untuk meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Dari *scope*, dengan luasnya pemasaran dan pendistribusian produk, maka sumber daya keuangan perusahaan akan terpengaruh dari besarnya pendapatan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, hal ini juga menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia dan mesin-mesin yang besar banyak.

Pada *competitive basis*, strategi perusahaan yang memproduksi produk yang berkualitas dengan harga yang murah memberikan reputasi yang baik dimata *customer* dan *consumer*. Sedangkan dari *business model*, dikarenakan dalam produksi perusahaan ditambah oleh *outsourced*, hal ini akan meningkatkan sumber daya manusia dan sumber daya fisik perusahaan.

Dalam hubungan antara *strategy* ke *resources*, CV Mega Jaya tidak melakukan banyak perubahan karena *variable-variable* pada elemen *strategy*, seperti: visi & misi perusahaan, produk perusahaan, jangkauan distribusi perusahaan, konsumen perusahaan, strategi keunggulan kompetitif dan struktur produksi perusahaan, sudah mendukung elemen *resources* perusahaan. CV Mega Jaya hanya melakukan pelatihan dan pengarahan kepada para karyawan perusahaan sehingga kemampuan dari karyawan akan semakin berkembang. Sedangkan untuk sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud, perusahaan tidak melakukan penambahan sumber daya. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *strategy* ke *resources*.

c) Hubungan *Strategy* terhadap *Values* : *normal fit*, *medium fit*

Jika dilihat dari goal, misi perusahaan lebih mengarah kepada kesejahteraan karyawan perusahaan dan bukan penyebaran nilai-nilai kekeluargaan pada karyawan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan selalu melakukan pelatihan karyawan dan pemberian gaji dan tunjangan yang memungkinkan karyawan untuk hidup sejahtera.

Dalam hubungan antara *strategy* ke *values*, *variable-variable* pada elemen *strategy* yang dimiliki CV Mega Jaya, seperti : visi & misi perusahaan dan struktur produksi perusahaan, sudah mendukung elemen *resources* perusahaan, sehingga tidak perlu dilakukannya perubahan terus menerus. Dalam upayanya, CV Mega Jaya hanya melakukan pengarahan dan penyebaran nilai-nilai perusahaan kepada para karyawan perusahaan baik secara lisan maupun praktek melalui *briefing*, *meeting* dan kegiatan sehari-hari perusahaan. CV Mega. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *normal fit*, *medium fit* pada hubungan elemen *strategy* ke *values*.

d) Hubungan *Strategy* terhadap *Organization*: *tight fit*, *normal fit*

Dengan adanya tujuan jelas yang dimiliki CV Mega Jaya, membuat seluruh karyawan perusahaan pada tiap jenjang manajerial mengerti apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing. CV Mega Jaya memiliki strategi untuk menawarkan produk berkualitas namun dengan harga yang murah, maka pada aktifitas produksi, CV Mega Jaya harus melakukan penekanan biaya pada bahan baku dan terus mengontrol proses produksi dan hasil produksi agar produk yang dihasilkan berkualitas.

Dalam hubungan antara *strategy* ke *organization*, CV Mega Jaya tidak perlu untuk melakukan perubahan yang besar karena *variable-variable* pada elemen *strategy*, seperti : visi & misi perusahaan, produk perusahaan, jangkauan distribusi perusahaan dan struktur produksi perusahaan, sudah mendukung elemen *organization* perusahaan. CV Mega Jaya hanya melakukan pelatihan dan pengarahan kepada para karyawan perusahaan sehingga kemampuan dari karyawan akan semakin berkembang dan mendukung aktifitas utama perusahaan. CV Mega Jaya juga terus terus melakukan pengawasan agar struktur perusahaan dapat berjalan dengan semestinya. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *strategy* ke *organization*.

e) Hubungan *Environment* terhadap *Strategy*: *tight fit*, *early fit*

Dalam menjalankan strateginya, CV Mega Jaya didukung oleh faktor-faktor lingkungan seperti *trend*, produksi perusahaan dan pemasaran perusahaan. CV Mega Jaya yang bergerak pada industri *fashion* diharuskan untuk terus kreatif dan inovatif dalam menghasilkan produk baru. CV Mega Jaya selalu berusaha untuk mengikuti bahkan mencoba untuk menghasilkan *trend* yang terdapat pada masyarakat. Pada sisi lingkungan internal perusahaan, terdapat faktor yang sangat mempengaruhi strategi perusahaan yang menawarkan produk yang murah, yaitu produksi.

Dalam hubungan antara *environment* ke *strategy*, perusahaan sangat cepat dalam melakukan perubahan karena pada dunia *fashion*, perubahan sangatlah sering dan cepat terjadi. CV Mega Jaya selalu berupaya untuk melakukan perubahan-perubahan pada produk perusahaan seiring dengan perubahan *trend* dalam masyarakat. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *early fit* pada hubungan elemen *environment* ke *strategy*.

f) Hubungan *Environment* terhadap *Resources*: *medium fit*, *normal fit*

Hukum di Indonesia yang menentukan peningkatan UMR, sangatlah memberatkan perusahaan karena kenaikan yang besar dan melihat jumlah karyawan yang dimiliki CV Mega Jaya. Selain itu menurunnya pertumbuhan ekonomi Indonesia juga sangat mempengaruhi sumber daya keuangan perusahaan, dengan menurunnya daya beli masyarakat maka penjualan produk dan pendapatan perusahaan akan menurun. Dari lingkungan internal perusahaan, fungsi pemasaran dan keuangan perusahaan memiliki dampak atas sumber daya keuangan perusahaan. Fungsi produksi perusahaan juga mempengaruhi reputasi perusahaan, karena dengan bagusnya kualitas produk yang dimiliki perusahaan maka reputasi perusahaan tidak akan turun dan terus meningkat.

Dalam hubungan antara *environment* ke *resources*, CV Mega Jaya tidak melakukan banyak perubahan karena *variable-variable* pada elemen *environment*, seperti: fungsi pemasaran perusahaan, fungsi keuangan perusahaan, fungsi

produksi perusahaan, dan fungsi penelitian & pengembangan perusahaan, sudah mendukung elemen *resources* perusahaan. Perusahaan hanya melakukan pengembangan pelatihan dan pengarahan agar keahlian sumber daya manusia perusahaan meningkat. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *medium fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *environment* dan *resources*.

g) Hubungan *Environment* terhadap *Values*: *medium fit*, *normal fit*.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kurang kondusifnya situasi politik & ekonomi di Indonesia serta menjalankan fungsi bisnis perusahaan, menuntut karyawan untuk saling bekerja sama menjadi satu kesatuan seperti *team*, yang sesuai dengan nilai perusahaan yaitu, nilai kekeluargaan dan *sense of belonging*. Karyawan akan membantu karyawan yang kesulitan maupun bingung dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawab mereka. Namun elemen lingkungan eksternal perusahaan, seperti: politik & hukum, ekonomi, sosial dan teknologi tidak memiliki dampak pada nilai-nilai perusahaan.

Dalam hubungan antara *environment* ke *values*, *variable-variable* pada elemen *environment* yang dimiliki CV Mega Jaya, seperti : fungsi pemasaran perusahaan, fungsi keuangan perusahaan, fungsi produksi perusahaan, fungsi penelitian & pengembangan perusahaan dan fungsi sistem manajemen informasi, sudah mendukung elemen *values* perusahaan, sehingga tidak perlu adanya perubahan yang besar. Perusahaan hanya terus melakukan *transfer* nilai-nilai perusahaan kepada karyawan perusahaan di fungsi bisnis masing-masing. Selain itu perusahaan juga mengadakan buka bersama pada bulan puasa untuk mempererat kekeluargaan dan *sense of belonging* para karyawan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *medium fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *environment* dan *values*.

h) Hubungan *Environment* terhadap *Organization*: *medium fit*, *normal fit*

Dalam menghadapi kurang kondusifnya politik dan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang menurun, para manajer puncak CV Mega Jaya mengeluarkan beberapa kebijakan dan strategi seperti dengan memberikan potongan harga kepada produk untuk mengimbangi daya beli masyarakat. Pada lingkungan internal perusahaan, perusahaan memiliki beberapa fungsi bisnis, seperti pemasaran, keuangan, produksi dan penelitian & pengembangan yang membantu perusahaan dalam melakukan aktifitas utama dan pengorganisasian perusahaan. Dalam hubungan antara *environment* ke *organization*, *variable-variable* elemen *environment* CV Mega Jaya, seperti fungsi pemasaran perusahaan, fungsi keuangan perusahaan, fungsi produksi perusahaan, fungsi penelitian & pengembangan perusahaan dan fungsi sistem manajemen informasi, telah mendukung elemen *organization* oleh karena itu tidak perlu adanya perubahan yang besar pada elemen *environment*. Perusahaan hanya melakukan pelatihan dan pengarahan kepada karyawan perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *medium fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *environment* dan *organization*.

i) Hubungan *Resources* terhadap *Strategy*: *tight fit*, *early fit*

Sumber daya fisik seperti bahan baku sangatlah mempengaruhi strategi perusahaan, khususnya pada penekanan biaya yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu

perusahaan memiliki *supplier* di *China* yang dapat memberikan perusahaan bahan baku yang berkualitas dengan harga yang murah. Selain itu sumber daya manusia juga mempengaruhi strategi perusahaan, karena biaya sumber daya manusia cukup besar, dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang dimiliki perusahaan. Sumber daya keuangan yang dimiliki CV Mega Jaya yang baik dan lancar, juga membantu perusahaan dalam mencapai *goal* yang diinginkan. Selain itu reputasi yang baik, yaitu kualitas dan kenyamanan, mendukung CV Mega Jaya dalam mencapai *goal* yang diinginkan. Dalam hubungan antara *resources* dan *strategy*, perusahaan sangat cepat dalam melakukan perubahan, karena perusahaan terus berusaha untuk mencari *supplier* bahan baku yang murah namun berkualitas, dan memberikan pelatihan dan pengarahan secara rutin kepada karyawan perusahaan. CV Mega Jaya juga terus menjaga reputasi baik yang dimiliki perusahaan dengan terus memproduksi dan menawarkan produk yang berkualitas dan nyaman di kaki para *consumer* nya. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *early fit* pada hubungan elemen *resources* dan *strategy*.

j) Hubungan *Resources* terhadap *Environment*: *tight fit*, *early fit*

CV Mega Jaya memiliki sumber daya perusahaan yang mendukung perusahaan untuk dapat bersaing. CV Mega Jaya mempekerjakan para karyawan yang teliti, berpengalaman dan memiliki kemampuan dalam yang dibutuhkan dalam divisi masing-masing. Perusahaan selalu melakukan *test* dan melihat kinerja dari karyawan perusahaan. Jika terjadi penurunan kinerja, kepala divisi yang terkait akan memberikan teguran dan motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selain itu, CV Mega Jaya juga memiliki kantor, gudang, pabrik dan mesin-mesin serta reputasi dan *brand* perusahaan yang baik dalam menunjang kegiatan perusahaan.

Dalam hubungan antara *resources* dan *environment*, CV Mega Jaya sangat cepat dalam melakukan perubahan, karena CV Mega Jaya selalu berupaya mengikuti *trend* ataupun menghasilkan *trend* baru di masyarakat. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *early fit* pada hubungan elemen *resources* dan *environment*.

k) Hubungan *Resources* terhadap *Values*: *tight fit*, *normal fit*

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh CV Mega Jaya sebagian besar merupakan karyawan yang sudah cukup lama bekerja di perusahaan, dengan begitu karyawan perusahaan sudah mengerti nilai-nilai yang dimiliki perusahaan yang mendukung kegiatan bisnis perusahaan, seperti kekeluargaan, *sense of belonging*, kedisiplinan kerja, kejujuran dan semangat kerja. Dalam hubungan antara *resources* dan *value*, sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah cukup untuk menunjang elemen *values* perusahaan. Kini CV Mega Jaya hanya melakukan pengawasan kepada penyebaran nilai-nilai perusahaan dan memberlakukan sistem *reward and punishment*. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *resources* dan *values*.

l) Hubungan *Resources* terhadap *Organization*: *tight fit*, *normal fit*

Sumber daya keuangan dari CV Mega Jaya sangat baik karena lancarnya pembayaran dari para *customer* perusahaan, hal ini memungkinkan perusahaan melakukan kegiatan bisnis perusahaan dengan lancar, khususnya pada aktifitas

AGORA Vol. 4, No. 1, (2016)

pemasaran dan produksi yang merupakan aktifitas utama perusahaan. CV Mega Jaya juga memiliki sumber daya manusia serta sumber daya fisik, seperti : gedung kantor, pabrik, mesin-mesin dan beberapa fasilitas untuk mendukung para karyawan perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Dalam hubungan antara *resources* dan *organization*, sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah cukup untuk menunjang elemen *organization* perusahaan. CV Mega Jaya hanya melakukan pelatihan dan pengarahan sehingga aktifitas utama, seperti aktifitas produksi dan aktifitas pemasaran dapat berjalan lancar dan berkembang. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *resources* dan *organization*.

m) Hubungan *Values* terhadap *Strategy*: *medium fit*, *normal fit*

Nilai-nilai yang diegeng oleh CV Mega Jaya seperti kekeluargaan, *sense of belonging*, kedisiplinan kerja, kejujuran dan semangat kerja tidak memiliki dampak yang signifikan dalam menghasilkan strategi, karena dalam menghasilkan strategi baru perusahaan lebih melihat pada *environment* dan *resources* perusahaan.

Dalam hubungan antara *values* dan *strategy*, *variable-variable* pada elemen *values*, seperti : nilai kekeluargaan, nilai kerajinan, nilai *sense of belonging*, nilai kejujuran, dan nilai semangat kerja, sudah mendukung elemen *strategy*. Perusahaan hanya berupaya untuk terus menyampaikan nilai-nilai tersebut, baik secara lisan maupun praktek dalam *briefing*, *meeting* dan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *medium fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *values* dan *strategy*.

n) Hubungan *Values* terhadap *Environment*: *tight fit*, *normal fit*

Nilai kekeluargaan yang ada di perusahaan, membuat karyawan yang bekerja di dalam perusahaan saling membantu satu sama lain sehingga pekerjaan dalam perusahaan dapat dijalankan dengan baik. Pada nilai *sense of belonging* membuat karyawan turut merasa memiliki perusahaan dan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki dengan sebaik mungkin sehingga fungsi bisnis perusahaan dapat berjalan lancar. Selain itu nilai kerajinan dan kedisiplinan akan membantu karyawan untuk mengerjakan produk dengan teliti, tidak membuang waktu dan menghasilkan produk yang berkualitas.

Dalam hubungan antara *values* dan *environment*, *variable-variable* pada elemen *values* yang dimiliki CV Mega Jaya, seperti : nilai kekeluargaan, nilai kerajinan, nilai *sense of belonging*, nilai kejujuran, dan nilai semangat kerja, sudah mendukung elemen *environment* perusahaan, sehingga tidak perlu dilakukannya perubahan terus menerus. CV Mega Jaya hanya terus melakukan penyebaran nilai-nilai perusahaan melalui *meeting*, *briefing* dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *values* dan *environment*.

o) Hubungan *Values* terhadap *Resources*: *tight fit*, *normal fit*

Nilai kekeluargaan yang dimiliki oleh CV Mega Jaya membuat karyawan dapat bekerja dengan suasana yang nyaman. Tidak adanya keharusan untuk menggunakan bahasa formal dan sikap formal dalam berkomunikasi antar karyawan mendukung nilai kekeluargaan perusahaan. Nilai *sense of*

belonging, membuat seluruh karyawan perusahaan membantu satu sama lain dan bekerja sebagai satu kesatuan team demi kemajuan perusahaan. Selain itu, nilai ketelitian, kerajinan dan kedisiplinan dapat berdampak pada reputasi perusahaan dan sumber daya keuangan perusahaan.

Dalam hubungan antara *values* dan *resources*, *variable-variable* pada *values* sebagian besar sudah mendukung elemen pada *resources* yang dimiliki perusahaan, seperti : nilai kekeluargaan, nilai kerajinan, nilai *sense of belonging*, nilai kejujuran, dan nilai semangat kerja. CV Mega Jaya hanya terus melakukan penyebaran nilai-nilai perusahaan melalui *meeting*, *briefing* dan kegiatan sehari-hari perusahaan baik kepada karyawan baru maupun karyawan lama perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *values* dan *resources*.

p) Hubungan *Values* terhadap *Organization*: *tight fit*, *normal fit*

Nilai kekeluargaan yang ada di perusahaan, menimbulkan budaya yang bebas yang teratur, kebebasan berpendapat dan kenyamanan dalam bekerja. Pada nilai *sense of belonging* dan semangat kerja menimbulkan munculnya rasa kepedulian karyawan perusahaan. Sedangkan nilai kedisiplinan dan kejujuran dalam bekerja membantu karyawan untuk bekerja dengan baik dan dapat menghasilkan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Dengan adanya nilai-nilai tersebut, membantu CV Mega Jaya dalam menjalankan struktur organisasi perusahaan.

Dalam hubungan antara *values* dan *organization*, *variable-variable* pada elemen *values*, seperti nilai kekeluargaan, nilai kerajinan, nilai *sense of belonging*, nilai kejujuran, dan nilai semangat kerja, sudah mendukung elemen *organization* perusahaan. CV Mega Jaya terus berupaya dalam menyebarkan nilai-nilai perusahaan kepada para karyawan perusahaan melalui *briefing*, *meeting* dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *values* dan *organization*.

q) Hubungan *Organization* terhadap *Strategy*: *tight fit*, *early fit*

Dalam kepemimpinannya, para manajer puncak selalu memberikan arahan dan pelatihan serta motivasi kepada para karyawannya agar dapat bekerja secara tepat dan memiliki kemampuan yang lebih baik. Dengan kepemimpinan yang tegas namun sangat memperhatikan para karyawannya tersebut, membantu CV Mega Jaya dalam menjalankan strategi yang dimiliki perusahaan dan mencapai *goal* yang diinginkan. Dalam penentuan karyawan, CV Mega Jaya juga selalu mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai dengan masing-masing bagian yang dimiliki. Hal tersebut dilakukan untuk membantu perusahaan dalam mencapai visi yang dimiliki perusahaan.

Dalam hubungan antara *organization* dan *strategy*, CV Mega Jaya sangat cepat dalam melakukan perubahan, karena para manajer puncak perusahaan terus berupaya untuk menghasilkan strategi baru untuk mencapai *goal* perusahaan. Perusahaan juga terus memberikan pelatihan dan pengarahan dalam upaya mencapai *goal* perusahaan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *early fit* pada hubungan elemen *organization* dan *strategy*.

r) Hubungan *Organization* terhadap *Environment*: *tight fit*, *normal fit*

Dalam kepemimpinannya, para manajer puncak memberikan arahan, motivasi dan mengontrol kinerja masing-masing divisi yang dikepalai, dengan begitu divisi yang dikepalai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu kompetensi karyawan yang dimiliki oleh CV Mega Jaya memudahkan perusahaan dalam menjalankan fungsi bisnis perusahaan. Kejelasan struktur CV Mega Jaya membantu perusahaan dalam menjalankan masing-masing elemen yang terdapat pada fungsi bisnis perusahaan, seperti : keuangan, produksi, pemasaran dan pengembangan produk baru.

Dalam hubungan antara *organization* dan *environment*, dukungan organisasi yang baik dan stabil sangat dibutuhkan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan menjalankan fungsi bisnis pada lingkungan internal perusahaan, oleh karena itu perusahaan tidak terlalu sering dalam melakukan perubahan. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *organization* dan *environment*.

s) Hubungan *Organization* terhadap *Resources*: *tight fit*, *normal fit*

Budaya tidak kaku yang dimiliki perusahaan mendukung karyawan perusahaan untuk berpendapat dan bekerja dengan leluasa. Selain itu adanya tradisi melakukan buka bersama pada bulan puasa yang dilakukan oleh seluruh jenjang manajerial perusahaan membuat karyawan yang dimiliki CV Mega Jaya senang bekerja di CV Mega Jaya karena perusahaan menghargai kebutuhan mereka. Namun dalam menjaga kinerja dari karyawan perusahaan, CV Mega Jaya memiliki sistem *reward* and *punishment*. Para manajer puncak CV Mega Jaya juga memberikan contoh yang baik kepada para karyawan. Selain itu CV Mega Jaya memiliki struktur organisasi yang jelas. CV Mega Jaya juga sering melakukan pelatihan kepada para karyawan, khususnya bagian pemasaran dan produksi. Hal-hal tersebut dimaksudkan untuk mendukung sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dalam hubungan antara *organization* dan *resources*, *variable-variable* pada elemen *organization* CV Mega Jaya, seperti : budaya perusahaan, kepemimpinan manajer puncak, penentuan kepegawaian, struktur perusahaan dan sistem perusahaan, sudah banyak mendukung elemen *resources*, oleh karena itu perusahaan tidak melakukan perubahan yang cepat ataupun lambat. Perusahaan hanya terus melakukan pelatihan, pengarahan dan pengembangan karyawan secara rutin. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *organization* dan *resources*.

t) Hubungan *Organization* terhadap *Values*: *tight fit*, *normal fit*

Budaya dalam organisasi seperti tradisi melakukan buka bersama pada bulan puasa yang dilakukan oleh seluruh jenjang manajerial perusahaan mendukung nilai kekeluargaan yang dimiliki perusahaan. Hal ini membuat nilai kekeluargaan yang terdapat pada karyawan CV Mega Jaya akan semakin terjalin erat. Selain itu, para manajer puncak CV Mega Jaya selalu menyampaikan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan melalui *meeting*, *briefing* hingga pada kegiatan sehari-hari perusahaan. CV Mega Jaya juga memberikan *bonus* berupa

uang pada akhir tahun kepada karyawan yang melaksanakan nilai-nilai perusahaan dengan sangat baik.

Dalam hubungan antara *organization* dan *values*, *variable-variable* pada *organization* sebagian besar, seperti : budaya perusahaan, kepemimpinan manajer puncak, pelatihan karyawan dan struktur perusahaan, sudah mendukung nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. CV Mega Jaya hanya melakukan penyebaran nilai-nilai melalui *meeting*, *briefing* hingga pada kegiatan sehari-hari perusahaan dan pemberian bonus pada karyawan yang memegang nilai perusahaan dengan baik. Hal ini membuat peneliti memberikan penilaian *tight fit*, *normal fit* pada hubungan elemen *organization* dan *values*.

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan strategis

Setelah melakukan analisa hubungan pada masing-masing elemen pada SERVQ, ditemukan bahwa hubungan dari masing-masing elemen saling mempengaruhi dan tidak ada hubungan yang *loose* dan *delayed*. Pengaruh elemen *strategy* terhadap *environment*, *environment* terhadap *strategy*, *resource* terhadap *strategy*, *resource* terhadap *environment*, dan *organization* terhadap *strategy* mendapatkan nilai *tight fit* dan *early fit*. Sedangkan elemen *strategy* terhadap *resource*, *strategy* terhadap *organization*, *resource* terhadap *value*, *resource* terhadap *organization*, *value* terhadap *environment*, *value* terhadap *resource*, *value* terhadap *organization*, *organization* terhadap *environment*, *organization* terhadap *resource*, dan *organization* terhadap *value* mendapatkan nilai *tight fit* dan *normal fit*. Untuk elemen *strategy* terhadap *value*, *environment* terhadap *resource*, *environment* terhadap *value*, dan *environment* terhadap *organization* mendapatkan nilai *medium fit* dan *normal fit*. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan masih relevan dengan kondisi lingkungan sekarang ini dan tidak perlu dilakukan pergantian komponen-komponen pada elemen SERVQ ataupun tidak perlu adanya pergantian strategi perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Kesimpulan

Dari hasil analisa diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Strategi bersaing yang digunakan oleh CV Mega Jaya adalah *Cost Leadership-Best Value*. Dalam strategi ini, CV Mega Jaya melakukan penekanan biaya. Penekanan biaya yang dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan *supplier* bahan baku di *China* yang menawarkan bahan baku yang sama dengan harga yang lebih murah daripada di Indonesia.
- Berdasarkan hasil analisis SERVQ dapat dilihat bahwa elemen-elemen yang ada saling mendukung satu sama lain meskipun ada beberapa masalah yaitu pada lingkungan perusahaan, seperti: situasi politik yang kurang kondusif, penurunan laju perekonomian Indonesia dan kenaikan UMR setiap tahunnya. Untuk elemen *strategy* ke *environment*, *environment* ke *strategy*, *resource* ke *strategy*, *resource* ke *environment*, dan *organization* ke *strategy* mendapatkan nilai *tight fit* dan *early fit*. Untuk elemen *strategy* ke *resource*, *strategy* ke *organization*, *resource* ke *value*, *resource* ke *organization*, *value* ke *environment*, *value* ke *resource*, *value* ke *organization*,

organization ke *environment*, *organization* ke *resource*, dan *organization* ke *value* mendapatkan nilai *tight fit* dan *normal fit*. Untuk elemen *strategy* ke *value*, *environment* ke *resource*, *environment* ke *value*, dan *environment* ke *organization* mendapatkan nilai *medium fit* dan *normal fit*.

2. Saran

Berdasarkan analisa dan pembahasan diatas, dapat diberikan saran sebagai berikut:

a. Penekanan Biaya Produksi

Dalam hubungan pengaruh *environment* terhadap *resource*, peneliti memberikan hubungan *medium*, *normal*. Dengan kondisi politik yang kurang kondusif, kenaikan UMR tiap tahunnya dan menurunnya laju perekonomian Indonesia, hal ini dapat mempengaruhi peningkatan biaya produksi ditambah dengan menurunnya penjualan perusahaan. Oleh karena itu peneliti memberikan saran kepada CV Mega Jaya untuk melakukan penekanan kembali biaya produksi perusahaan yang dimaksudkan untuk mengatasi situasi politik dan ekonomi yang kurang baik. Pengurangan biaya produksi dapat dilakukan dengan menggunakan packaging yang lebih murah namun tidak memiliki perbedaan kualitas yang jauh dengan kualitas *packaging* yang sebelumnya. Kemudian perusahaan dapat mencari bahan baku yang lebih murah lagi.

b. Melakukan Pemasaran Secara Online

Hasil analisa peneliti menemukan bahwa hubungan *environment* terhadap *organization* adalah hubungan *Medium*, *normal*. Peneliti memberikan saran kepada CV Mega Jaya, untuk dalam penjualan produk dapat mencoba menggunakan media online, yang memiliki potensi besar, untuk menambah pemasaran perusahaan. CV Mega Jaya dapat bekerja sama dengan beberapa perusahaan online, seperti: Mataharimall, Lazada dan Zalora.

c. Melakukan Ekspansi Bisnis ke Luar Negeri

Peneliti memberikan saran kepada CV Mega Jaya untuk melakukan ekspansi ke luar negeri dilihat dari hasil analisa hubungan elemen *environment* terhadap *organization*. Situasi politik yang kurang kondusif dan penurunan laju perekonomian di Indonesia sangatlah mem-beratkan

pengusaha - pengusaha di Indonesia, khususnya pada aktifitas pemasaran, dikarenakan menurunnya daya beli masyarakat Indonesia. Kegiatan ekspor sepatu dari dalam negeri ke luar negeri tidak terganggu dalam pemesanannya, karena situasi politik dan kondisi ekonomi yang lebih stabil di negara luar, khususnya pada negara-negara di Eropa, Amerika Serikat dan Australia. Hal ini juga dapat menguntungkan perusahaan, dikarenakan pembayaran atas pembelian menggunakan mata uang yang kuat, seperti: Dollar Amerika dan Euro yang semakin kuat atas Rupiah Indonesia.

d. Pelatihan, pengarahan dan *briefing* kepada karyawan

Hubungan *environment* terhadap *resources* dan *value* terhadap *strategy* menurut hasil analisa mendapatkan hubungan *medium*, *normal*. Dengan hasil analisa ini, lingkungan eksternal yang kurang kondusif sangatlah mempengaruhi sumber daya perusahaan oleh karena itu sebaiknya terus dilakukan pelatihan para karyawan agar dapat menghasilkan produk yang semakin berkualitas dan mempercepat proses produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2013). Strategic Management: Concept and Cases 14th ed. Harlow : Pearson Education Limited.
- Fleisher, C.S. & Bensoussan, B.E. (2015). Business and Competitive Analysis 2nd ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Indrianto, N. & Supomo, B. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen 1st ed. Yogyakarta : BPFE.
- Moleong, L.X. (2013). Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi). Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta
- Thompson, A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2004). Strategy : Core Concept, Analytical Tools & Reading. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Uma Sekaran, (2006) Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Wickham, P. A. (2006). Strategic Entrepreneurship 4th ed. Harlow : Financial Time.